

86

DEA en Sciences de l'information et de la communication

Option 5

« Economie et management des services d'information »

Responsable Jean-Michel SALAUN

ENSSIB 1994-1995

Le management au service de la pédagogie : rêve ou réalité

?

De l'adaptabilité des techniques managériales aux Centres de
Documentation à visée pédagogique
Le cas des CDI de lycées et collèges

Synthèse bibliographique

Michèle MOLLARD
Février 1995

DEA en Sciences de l'information et de la communication

Option 5

« Economie et management des services d'information »

Responsable Jean-Michel SALAUN

ENSSIB 1994-1995

Le management au service de la pédagogie : rêve ou réalité

?

De l'adaptabilité des techniques managériales aux Centres de
Documentation à visée pédagogique
Le cas des CDI de lycées et collèges

Synthèse bibliographique

Michèle MOLLARD
Février 1995

Sommaire

La démarche méthodologique

1 - Le contexte institutionnel et professionnel p. 1 à 7

- « L'entreprise Education Nationale » p. 1 à 3
 - Le choix de la littérature
 - Ecole, entreprise et société
 - Du management bureaucratique au pilotage par objectifs,
la notion de projet

- Du côté des bibliothèques et centres de documentation p. 3 à 7
 - Position du problème
 - Les différentes mouvances
 - La situation actuelle

2- Les centres de documentation à visée pédagogique p. 8 à 11

- Brève approche historique
- Essai de définition
- Dans l'Enseignement Supérieur

3 - CDI et management : état des lieux . p. 12 à 21

- La littérature « grand public »
- La littérature « grise »
- La littérature institutionnelle et professionnelle
- Bilan et problèmes

Conclusion générale p. 22 - 23

Liste des sigles utilisés

Liste bibliographique : p. I à VI

La démarche méthodologique

Cette recherche bibliographique a été faite selon deux grands axes :

- *un axe vertical*, correspondant à la double appartenance des Centres de documentation à visée pédagogique : appartenance institutionnelle et appartenance professionnelle .

En effet de tels centres ne sont que les sous-systèmes d'ensembles beaucoup plus vastes que sont l'Education Nationale ou l'Enseignement Supérieur et de micro-systèmes locaux constitués par les établissements scolaires dont ils dépendent . On peut donc faire l'hypothèse que toute action entreprise sur leur fonctionnement ou leur animation ne sera pas sans influence sur le reste du système et réciproquement .

Ils font également partie de la famille des bibliothèques et centres de documentation, dont ils constituent souvent un des plus jeunes éléments et par là ont beaucoup à apprendre de leurs aînés même si les logiques peuvent s'avérer parfois différentes .

- *un axe horizontal* puisque, visant le même objectif, qui est la formation des jeunes à l'information, une mise en cohérence s'impose entre les différents maillons de la chaîne des apprentissages documentaires . De la BCD à la BU en passant par les CDI, c'est une véritable culture de l'information qui est en train de se mettre en place afin de permettre au citoyen de l'An 2000 de maîtriser ce qu'il est devenu traditionnel d'appeler « l'explosion documentaire »

Nous avons donc été amené à nous poser *les questions suivantes* :

- Qu'en est-il de l'entrée des techniques managériales au sein de l'Education Nationale ? Où en est-on aujourd'hui, quelle forme de management, pour quels objectifs ?

- Qu'en est-il de l'utilisation de ces méthodes issues de l'entreprise par le monde des bibliothèques et des centres de documentation ? Quels apports, dans quelles conditions ? Sont-elles directement transférables , demandent-elles à être maniées avec certaines précautions ? .

- Les Centres de documentation à visée pédagogique ont-ils ce même souci ? Quelle évolution ? Comment se situent les CDI parmi leurs aînés des Bibliothèques Universitaires ou des IUFM ?

- Nous attachant plus particulièrement à ce type de Centres que sont *les CDI des Lycées et Collèges* il nous a semblé intéressant de faire une typologie de la littérature qui leur est consacrée . En effet, cela permet de distinguer plusieurs points de vue, de les resituer dans le temps et d'en faire une analyse comparative pour essayer d'en dégager quelques grandes lignes . Une telle démarche nous a conduit à entrer plus avant dans la réalité des CDI d'hier et d'aujourd'hui et de constater que l'évolution vers une démarche managériale en CDI n'est peut-être pas seulement ou « simplement », pourrait-on dire, un problème méthodologique d'adaptation ou même un problème déontologique comme cela peut être le cas dans les autres bibliothèques ou centres documentaires . Il vient s'inscrire, en fait, au coeur d'un problème beaucoup plus ancien et visiblement toujours non totalement résolu, malgré (ou « à cause

de.. », diront certains.) la création du CAPES : celui de l'identité professionnelle du documentaliste de CDI .

Une dimension « internationale » de la recherche aurait pu apporter des éclairages complémentaires ou supplémentaires à notre sujet mais la diversité des systèmes politiques et des systèmes éducatifs qui soutendent la conception des bibliothèques scolaires à l' étranger nous a semblé ajouter en difficulté à notre propos .

1 . Le contexte institutionnel et professionnel

« L'entreprise Education Nationale »

Devant l'abondance de la littérature officielle, lois, décrets, circulaires, rapports, il nous a semblé judicieux de retenir pour cette synthèse bibliographique quelques ouvrages récents, des années 90, d'accès plus facile . Ils ont l'avantage de présenter du système éducatif et de son évolution une image actuelle et actualisée (tenant compte des réformes successives de ces dernières années), tout en la situant dans une perspective ou rétrospective historique . La revue « Education et Management » en général, et quelques numéros ou articles plus particuliers, donnent une bonne idée de l'état de la réflexion en ce domaine précis . Quelques références plus « confidentielles » en matière de formation continue ou permanente ont été ajoutées pour le rôle important que l'une et l'autre ont joué dans la révolution managériale de l'Education Nationale . Enfin le rapport Lesourne, donne une vision réaliste et prospective du système éducatif, soulève quelques interrogations sur l'objectif 80% et sur la configuration du système à l'an 2000.

Si l'on en croit la littérature, la révolution managériale s'est installée au coeur de l'Education Nationale au cours de la dernière décennie . Aussi bien au niveau de la gestion administrative, gestion des structures, gestion des ressources humaines, qu'au niveau des pratiques pédagogiques, aussi bien dans le domaine de la formation initiale que de la formation continue ou de la formation permanente . Deux raisons à cela : d'une part ce que Jean-Pierre OBIN, Inspecteur Général, (8, p. 16 à 20) appelle les mutations de la société, d'autre part le compagnonnage grandissant de l'Education Nationale et du monde de l'entreprise dont Jean-Louis AUDUC, Directeur-adjoint de l'IUFM de Créteil, nous démontre la nécessaire complémentarité (1, p.157 à 189).

Par « mutations de la société » il faut entendre :

- les effets de la crise économique qui ont fait le succès de deux notions nouvelles la gestion et l'évaluation

- la décentralisation opérée par les décisions de 1983 et 1985, mise en application en 1986, avec la naissance en 1982 des EPLE, Etablissements Public Locaux d'Enseignement relevant de la double compétence de l'Etat et des collectivités territoriales . « La mise en oeuvre d'un système de compétences partagées décidée par les lois de décentralisation, a marqué, pour l'enseignement secondaire, la fin d'une situation de Tout-Etat » (7, p. 11) . Donner une plus grande autonomie aux établissements scolaires va entraîner des obligations de résultats et donc une évaluation des formations voire une certaine compétitivité entre établissements

- la démocratisation du système scolaire avec ses effets de massification et les enjeux socio-économiques qui l'ont accompagné

- le défi des 80% d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat en l'an 2000 (5 et 6).

Le compagnonnage grandissant de l'Education Nationale avec le monde de l'entreprise est sensible aux trois niveaux de formation: initiale, continue et permanente

En formation initiale du CAP à l'école d'ingénieurs la route est jalonnée de leurs interférences mutuelles . Apprentissage et CFA (Centre de Formation d'Apprentis). Jumelages établissements/entreprises . Séquences éducatives en entreprise . Développement de l'enseignement professionnel et des formations en alternance qui vont aller s'accroissant avec la Loi Quinquennale . Transferts de technologies de l'enseignement technique vers les PME-PMI (14) qui a entraîné nécessairement l'intégration du concept de qualité ou de

démarche qualité à l'enseignement, le développement d'une double compétence, compétence professionnelle et compétence qualité, et la création entre autres structures du CNQ, Centre National Qualité pour l'Education Nationale à Lyon . Cette sensibilisation-Qualité auprès des étudiants de BTS ou IUT se retrouve bien sûr au niveau des écoles d'ingénieurs et des écoles de commerce où se sont développées les formations supérieures en qualilogie .

Ce n'est donc pas anodin si le premier dossier thématique de la MAFPEN de Lyon (11), chargée de la formation continue des enseignants, s'intitule « Qualité » . En effet les rapports de l'Education Nationale et de la qualité vont se situer à deux niveaux . La qualité est un mode d'organisation du travail, et l'Education Nationale, comme le reste de la Fonction Publique, s'est engagée dans la démarche-qualité . La qualité fait partie des matières à enseigner et l'Education Nationale, notamment à travers l'enseignement technique, a vocation à transmettre les changements qui touchent l'entreprise . La pratique de la qualité dans les établissements scolaires est la conséquence nécessaire de l'enseignement de la qualité . En effet comment être crédible en diffusant un message-qualité si le fonctionnement de l'établissement ne s'inspire pas de cet esprit ? La formation continue des enseignants doit donc intégrer cette composante.

La formation permanente pour adultes dispensée dans les GRETA va introduire un réel rapport marchand entre le client-ordonnateur, le client -usager ou apprenant et l'organisme de formation (10) . La Loi du 16 Juillet 1971 instaure le droit au congé individuel et son financement par l'entreprise à hauteur de 0,8 % puis de 1,2 % de la masse salariale « La qualité de la formation, service compris ! »(10) . Les notions d'« investissement-formation » et de « retour d'investissement », vont logiquement entraîner une « transposition de la démarche-qualité à la formation », « le glissement du couple formateur/formé au couple fournisseur/client, la qualité de l'acte pédagogique étant en relation avec les effets de celui-ci dans les situations de travail. »

Comment l'Education Nationale s'est-elle adaptée à cette nécessaire relation école-entreprise en théorie comme en pratique ?

Dans l'éditorial du n° 5 de la revue « Education et management »(3), Michel CROZIER nous explique comment le système scolaire a dû faire face à la révolution managériale . Passer d'un management obsolète à un management moderne, post-industriel peut constituer une source de rénovation extraordinaire . « Dans un monde dont le moteur est désormais la haute technologie et les services, la logique de rationalisation doit céder de plus en plus la place à une logique d'innovation et de la qualité » . « Le nouveau management doit avoir pour première mission de créer les conditions pour que les enseignants se motivent et pour qu'ils y parviennent il faut qu'il passe lui-même de la logique de l'obéissance à celle de la responsabilité » « Les nouveaux principes qui émergent dans le management post-industriel sont tout à fait transposables au système scolaire » . Cela n'ira cependant pas sans peine puisque Jean-Pierre OBIN peut parler en 1993 de « crise de l'organisation scolaire »(9) . Le passage d'une organisation pyramidale à une organisation fractale en est une des responsables . L'évolution d'un management de type bureaucratique à un « pilotage par objectifs » ne se fait pas toujours sans heurts. Processus de changement et procédures de pilotage ne sont pas toujours en harmonie.

Comment se traduit cette évolution dans la pratique ? Du management des ressources humaines ou « management éducatif » Maurice BERRARD (2) nous dit, en résumant deux ans de réflexion, qu'il est un humanisme, puisqu'il donne la priorité aux ressources humaines dans le cadre de démarches participatives s'appuyant essentiellement sur la notion d'« éthique de communication » . Le « manager-éducateur » remplace le « chef » et est le garant de la participation de chacun . Mais c'est sur la notion de projet que vont se cristalliser tous les efforts . Elle apparaît pour la première fois en 1982 dans le Rapport SOUBRE . En 1989 la revue « Education et Management » publie son numéro 0 . La même année, après une phase

d'expérimentation, obligation est faite à tout chef d'établissement d'élaborer un « projet d'établissement ». Projet d'établissement, projet d'entreprise, l'Education Nationale devient elle-même « une entreprise du troisième type » (en référence au titre du livre de Georges ARCHIER et Hervé SERIEYX) trouvant ses fondements dans « une sociologie des organisations éducatives » où l'individu est « acteur » et où interactionnisme et systémique sont les maîtres-mots . En 1991, Jean-Pierre OBIN consacre un ouvrage entier à cet « outil du renouveau » (l'expression est de Michel ROCARD) qu'est le projet d'établissement (8) . Opérateur de ruptures mais aussi opérateur de cohérence, en forme de fleur ou en forme de spirale (p.80 à 82) la démarche de projet repose sur trois anneaux, liés entre eux (« le noeud borroméen ») : l'éducatif, la logistique et le pédagogique . C'est pourquoi on verra dans le même temps se développer une pédagogie de projet, pédagogie par objectifs, PACTE, PAE, Projets d'actions liées au projet d'établissement, projet d'orientation, projet ZEP, projet de l'élève, projet CDI, projet d'informatisation ou de mise en réseauLa fin du centralisme administratif marquera aussi la fin du centralisme pédagogique (7, p. 199).

Entreprise du troisième type, pilote du troisième type, enseignant du troisième type ... « l'entreprise Education Nationale » est en marche (dans la littérature du moins ...).

Du côté des bibliothèques et centres de documentation

L'idée d'une nouvelle forme de management est née dans le monde des entreprises au cours des années 60 alors que l'abondance des produits sur le marché occasionnait le renversement du rapport de l'offre et de la demande . Il ne s'agissait plus tant de produire que de vendre . Taylorisme et Fordisme cédèrent la place à de nouvelles formes de management pour réajuster la demande à l'offre . Dans le monde des bibliothèques et centres de documentation c'est plus tardivement, dans les années 70 et surtout 80, que le choc de ce qu'il a été convenu d'appeler « l'explosion documentaire » semble avoir engendré un effet analogue . La quantité d'information devient telle et revêt une telle importance qu'une approche industrielle de la fonction documentaire est tentante.

Tout le monde s'accorde à reconnaître l'intérêt et l'efficacité des nouvelles méthodes issues de l'entreprise . Elles ont fait largement leurs preuves et, même si le rapport à l'utilisateur n'est pas toujours d'ordre marchand , ce serait une erreur de ne pas s'en servir . Cette nouvelle philosophie de gestion pourrait bien « permettre aux services d'information ainsi qu'à leur personnel de trouver leur place dans la société » . Raison invoquée par Réjean SAVARD en 1988 à Montréal (27), mais ce « mal dont souffrent paradoxalement les documentalistes à la recherche de leur utilité sociale est évoqué aussi bien par Jean MICHEL ou Eric SUTTER en France (20 et 30) dans les années 80 . Centres sous-utilisés, personnels à la recherche d'un statut et d'une identité professionnelle à la hauteur de leurs fonctions, autant de constatations qui plaident en faveur du recours à des méthodes différentes.

Le concept de compétitivité (années 87-88) puis un peu plus tard celui de concurrence (années 90) accélèrent encore le processus d'évolution et rend urgente la nécessité du changement . Compétitivité entre les entreprises puisque, compte-tenu des enjeux économiques croissants, les services d'information deviennent le nerf de la guerre en matière de veille stratégique (baptisée plus récemment « intelligence économique ») et d'aide à la décision . Cette notion de compétitivité, largement mise en avant dans les écrits de Jean MICHEL ou d'Eric SUTTER fera même l'objet d'un rapport spécifique dans le cadre de la préparation du X^o Plan en 1989 (18) . Concurrence entre les différentes sources d'information

possibles : « que ce soit dans un contexte non marchand ou dans un contexte monopolistique, on est toujours en situation de concurrence (directe ou indirecte). Un service de documentation interne à une entreprise (qui n'est autre qu'une mini-« société de service » au sein de celle-ci) est en concurrence avec les autres canaux d'information que les utilisateurs-clients peuvent mobiliser : collègues de travail, banques de données, centres techniques, ... Une bibliothèque de quartier est en concurrence avec la bibliothèque du comité d'entreprise ou avec la médiathèque de la ville voisine ou encore avec d'autres modes d'accès au livre ou à la culture . Ne parlons pas des entreprises d'information privées qui, elles le savent bien, sont en concurrence avec leurs homologues nationaux ou étrangers » Eric SUTTER (32 p.17).

Si l'on ajoute à cela des enjeux économiques, pour ne pas dire financiers, évidents puisque « le traitement des informations coûtant cher, il faudra démontrer plus qu'auparavant son utilité et la productivité de l'unité de travail » (30), il devient donc clair que l'« on est amené dans les unités de documentation à faire face à une situation similaire à celle que rencontrent les PMI » . La tentation est donc grande de « diriger son unité de documentation comme une entreprise » c'est ce que préconisait Eric SUTTER dès 1985 lors du Congrès IDT (30).

Mais peut-on appliquer à une organisation offrant des services (services d'information) les mêmes méthodes de gestion qu'à une organisation commercialisant des produits (produits industriels) ? Et qui plus est, peut-on appliquer à un service du secteur public, à but non lucratif et souvent à finalité culturelle, les mêmes méthodes qu'à un service du secteur privé à but lucratif et donc marchand ?

A cette double question les réponses apportées furent diverses . Pas de problèmes pour les uns, des précautions pour les autres . L'adaptabilité de ces méthodes venues d'ailleurs si elle semble aller de soi pour les uns, n'est pas sans interroger les autres et différentes mouvances sont à distinguer :

- pragmatisme à l'anglo-saxonne, celui d'Outre Atlantique, dont Réjean SAVARD de l'Ecole des Bibliothèques et Services d'Information de l'Université de Montréal est le principal représentant

- courant entrepreneurial impulsé en France par l'ADBS et ses deux grands représentants Jean MICHEL et Eric SUTTER

- courant des bibliothèques et centres documentaires du secteur public, dont les recherches se font dans le cadre du CERSI avec pour principaux représentants Jean-Michel SALAUN et Anne MAYERE.

Il semble que se soit d'Amérique du nord et de Grande -Bretagne que nous viennent les premières publications reliant directement le marketing et les services d'information documentaire . Après que l'américain Philip KOTLER ait proposé d'étendre la démarche marketing à une activité non commerciale , aux organisations sans but lucratif, Réjean SAVARD décida de l'appliquer aux bibliothèques et particulièrement aux bibliothèques publiques . Les expériences menées pendant plusieurs années étant concluantes et les effets positifs, la méthode fut adoptée . Les résultats démontrent la valeur de la méthode . C'est au point que, pour accélérer sa mise en pratique et améliorer l'utilisation des services d'information, il énonce en 1988 un certain nombre de « principes directeurs » pour la formation des archivistes, bibliothécaires et spécialistes de l'information (27). L'enseignement de la démarche marketing est destinée à renouveler leur enseignement et leurs pratiques professionnelles . En 1991, lors du Congrès IDT (28), Réjean SAVARD associera au concept de marketing celui de qualité . L'association des deux étant selon ses dires le seul moyen pour les services d'information de relever les défis de demain et d'aborder le XXI^e siècle . L'accent est mis à nouveau sur la formation initiale et continue des

bibliothécaires-documentalistes et le développement d'une « orientation service ». En 1994, c'est sur l'audit marketing que portera son intervention à IDT . Cette dernière technique permet de vérifier la performance d'une entreprise sur le plan marketing, il devrait être effectué périodiquement . Là encore, diverses expériences d'application aux services d'information s'étant avérées fructueuses, la méthode fut adoptée.

En Europe, il semble que ce soit les centres de documentation et particulièrement ceux du secteur privé qui se soient préoccupés de techniques managériales . Le rôle de l'ADBS fut déterminant puisque en tant qu'association elle fut particulièrement active à quatre niveaux : circulation de l'information (par la presse professionnelle), réflexion (Congrès), édition (nombreuses publications), et formation (stages de formation continue) . Deux grands noms se relaient ou s'associent au fil des publications : Jean MICHEL, Président de l'association, et Eric SUTTER, lui-même membre actif et secrétaire général.

Partie intégrante de l'entreprise les centres documentaires du secteur privé même s'ils n'entretiennent pas de relations marchandes directes avec les usagers, jouent, comme nous l'avons vu, un rôle important dans l'économie générale de l'entreprise (compétitivité, concurrence, veille stratégique) . C'est donc tout naturellement dans ce type de centres que s'appliqua en premier la formule d'Eric SUTTER : « gérer cette activité comme une entreprise ». Pour cela il faut : « abandonner certains schémas archaïques...remettre en cause les méthodes de travail...innover pour être efficace » et dans le même temps revaloriser l'image de marque des bibliothécaires ou documentalistes qui, de techniciens de l'information, deviennent des « informateurs industriels », des « entrepreneurs de l'information », des « ingénieurs ou managers de l'information » (20).

On assista à une véritable mobilisation générale autour de l'analyse de la valeur, « méthode dont l'application paraît être à l'usage, assez universelle » et donc applicable à des produits immatériels tels que l'information . Ainsi naquit donc l'AVID (Analyse de la Valeur appliquée aux produits de services d'information et Documentation) . Utilisée dans un premier temps pour la conception (value engineering) ou la reconception (value analysis) des centres documentaires, elle permit rapidement de faire de véritables « bilans de santé » et devint un outil d'évaluation fonctionnelle et participative précieux pour l'amélioration des services . Une « nouvelle philosophie de l'évaluation » était née (21) . Son succès fut tel que, dès 1986 l'enseignement de l'analyse de la valeur fut intégré dans la formation initiale des futurs bibliothécaires (ENSSIB), des futurs documentalistes (INTD), et dans la formation continue du personnel en place (stages ADBS) . L'ouvrage de Jean MICHEL en 1992 (22) atteste largement l'universalité d'application de cette méthode . L'ADBS peut se féliciter de son succès en matière de promotion de l'AVID (mention du jury au concours « Valeur 90 »).

Parallèlement à ce qui se passe au Canada, démarche marketing et démarche qualité sont mises à l'honneur . On peut parler de la chaîne documentaire comme d'une chaîne de montage dans l'industrie automobile, il suffit de décrire les différentes opérations avec « une autre terminologie » (31 p.10), elles deviennent des opérations typiquement industrielles et on peut les traiter comme dans une véritable entreprise . Deux slogans marquent la littérature des années 90 : « Documentalistes, bibliothécaires, archivistes, informateurs, spécialistes de l'information, concepteurs de dispositifs d'information, producteurs de banques de données, consultants en ingénierie documentaire, jouez la carte de la Qualité et vous serez gagnants » (31 p.12), « Documentalistes.....distributeurs, courtiers, jouez la carte du marketing et vous serez gagnants » (32 p.20). Analyse de la valeur, marketing, qualité, trois techniques complémentaires tout en ayant une approche commune : la priorité au client. Comme nous l'avons vu au Québec, l'audit marketing arrivera tout naturellement au « temps du contrôle et du suivi » (32 p.185).

Et, tout récemment, Michel SUTTER démontre l'intérêt du « benchmarking » dans un article de la revue « Documentaliste » (33), idée qui apparaissait déjà dans son dernier

ouvrage sur le marketing (32). Cette dernière technique permet de parer à la concurrence et de « comparer les résultats d'une unité de travail à ceux d'unités équivalentes d'autres entreprises ». Evaluation comparative adoptée par les entreprises, elle devient « un outil de management pour les services documentaires complémentaire de la démarche qualité, de la démarche marketing et de l'analyse de la valeur ».

Adéquation parfaite et sans problème du monde de l'entreprise et du monde des services de l'information, un simple changement de vocabulaire suffit. Panacée universelle, les outils de management doivent être utilisés par les professionnels de l'information, il suffit pour cela de mettre en place une véritable politique de formation.

Dans le monde des bibliothèques du secteur public, à finalité culturelle le plus souvent, l'enthousiasme est moins grand, le climat plus frileux. L'appropriation des techniques managériales ne semble pas se faire avec la même rapidité et la même conviction. Attachement immodéré à une longue tradition de bibliothéconomie ? Réticences face à la nouveauté ? Ou bien y a-t-il des raisons plus sérieuses et fondamentales à cette méfiance ?

Le livre de Jean-Michel SALAUN prenant pour exemple le marketing (26) se démarque des deux courants précédents en en faisant une critique vigoureuse. Pragmatisme d'Outre-Atlantique ? L'expérience n'est que le premier temps de la recherche, celui de la découverte. Simple transposition du commercial au culturel, sans adaptations profondes, est-ce bien raisonnable ? « Par ailleurs les mentalités, les structures européennes, nécessitent une argumentation plus raisonnée, plus cartésienne pour évoluer. En Europe, la preuve par le succès, le résultat ne suffit pas toujours, il faut encore exposer les causes pour convaincre ». Quant au courant entrepreneurial, il est peut-être valable dans le secteur privé mais dans le secteur public, bibliothèques et centres de documentation ne sont pas des « entités totalement autonomes. Ils ont des tutelles vigilantes, sont insérés dans des collectivités, des universités, des centres de recherche... pratiquement ces organismes doivent imaginer une double stratégie marketing, une en direction des usagers, une en direction des tutelles ». Pas de placage artificiel, il ne s'agit pas de « mimer inconsciemment les réflexes d'une firme commerciale traditionnelle ». En bref, on ne peut pas « identifier sans précaution l'activité d'un centre de documentation à celui d'une petite entreprise ». Pas d'utilisation intempestive : « L'outil doit donc être manié avec précaution. Il ne s'agit pas de recettes à appliquer sans discernement, ni non plus d'une nouvelle philosophie de la vie sociale comme certains gourous de la discipline voudraient le faire croire... il s'agit d'une technique pour gérer les rapports d'une organisation avec son environnement. La technique a ses limites et doit être constamment affinée et adaptée, mais elle a fait la preuve de sa grande efficacité, il serait dommage de ne pas en profiter ». Technique oui, philosophie non, religion encore moins, recettes magiques certainement pas.

Adapter, c'est tout le travail du chercheur. Les travaux de Pierre EGLIER et Eric LANGARD avaient mis en évidence le concept de servuction, montrant que l'on ne pouvait pas assimiler la production d'un service à la production d'un bien classique. Il y a en effet ce temps d'interaction entre le producteur et le consommateur qui est constitutif du service lui-même. Logique de service et logique de production ne sont pas identiques. Le service est co-produit, il est le résultat de l'activité conjuguée du producteur et du consommateur d'où le mot de servuction. Ce n'est qu'à partir de cette donnée fondamentale que l'on peut avancer les premiers principes d'un marketing des services. Jean-Michel SALAUN, chercheur au CERSI, participe à cette réflexion en prenant l'exemple de l'adaptation du marketing-mix aux services d'information (25 et 26). Dans la revue BBF (19), Anne MAYERE s'interroge sur l'application de la démarche-qualité aux services en général et aux bibliothèques en particulier, elle expose une méthodologie de recherche-action conduite dans le cadre du CERSI en collaboration avec les professeurs des bibliothèques, des chercheurs du CERSI et des consultants spécialisés en démarche-qualité.

Une même conviction pour ces différentes mouvances : on ne peut ignorer le succès des techniques managériales et ce serait une erreur de ne pas en profiter . Mais trois attitudes différentes : pragmatique, entrepreneuriale et réflexive.

Les divergences des deux courants français trouvent leur illustration dans la publication à deux années d'intervalle de deux ouvrages aux titres étrangement voisins : celui de Jean-Michel SALAUN en 1992 « Marketing des bibliothèques et centres de documentation », et celui d'Eric SUTTER en 1994 « Le marketing des services d'information ». Bibliothèques et centres de documentation, services d'information, référence culturelle, référence professionnelle, vision réflexive, vision « utilitariste » selon le mot d'Eric SUTTER.

Et cependant, si ce dernier met toujours autant l'accent sur la nécessité d'une approche industrielle de l'information, mention est faite toutefois de « la spécificité de la matière ». Lors de son intervention à IDT en 1994 Eric Sutter déclare : « si la démarche marketing, dans la succession des phases, est universelle, il n'en demeure pas moins que les services d'information et de documentation ont leur spécificité (il existe un marketing documentaire comme il existe un marketing des entreprises culturelles, ou un marketing des organismes humanitaires) . La connaissance du milieu de l'information/documentation et de son environnement est essentielle » . L'ouvrage de 1994 (32) distinguera trois temps dans la démarche marketing :

- le temps des études préalables,
- le temps de la réflexion,
- le temps de la mise en oeuvre .

Une importance toute particulière est donnée aux études préalables, cette connaissance « en amont », la connaissance de l'environnement, trop souvent négligée (ce qui explique peut-être certains échecs). Reconnaissance de différents terrains d'application et de leurs spécificités, complexification de la méthode, importance de l'environnement, voilà qui n'est pas sans rappeler l'analyse de l'environnement fonctionnel que préconisait Jean-Michel SALAUN en 1992 (25). Tutelle, partenaires, segmentation étaient les différentes composantes du « positionnement » qui doit précéder l'application du marketing-mix. Une évolution semble se dessiner, le discours se module.

De son côté Jean-Michel SALAUN (26) dénonce le danger qu'il y aurait à s'enfermer aussi bien dans une vision trop étriquée de la bibliothéconomie dont les apports en matière de gestion sont loin d'être négligeables ou périmés (les bibliothèques n'ont pas attendu l'avènement de la démarche marketing pour se poser certains problèmes et essayer de les résoudre) que dans une vision trop industrielle du marketing documentaire . « Ce savoir commun, qui transcende les clivages professionnels, peut et doit féconder le savoir catégoriel » Chacun faisant un pas vers l'autre.....

Contexte institutionnel ou contexte professionnel, tout ce « macro-environnement » des centres de documentation à visée pédagogique se trouve en pleine effervescence managériale. Après l'engouement de la nouveauté, l'enthousiasme des premiers résultats, les crises parfois, ou les heurts de conceptions différentes, vient le temps de la réflexion et des adaptations plus fines et plus spécifiques. Mais il est sans conteste que les techniques modernes de gestion issues du monde de l'entreprise ont bouleversé radicalement les méthodes de travail, engendré, par leur dynamisme, des changements indispensables et sont le ferment de nombreuses innovations. Dans ce contexte, comment ont évolué les centres de documentation à l'intérieur du système éducatif ?

2 . Les centres de documentation à visée pédagogique

Approche historique

Ces dix dernières années ont vu naître, se développer ou se transformer un type particulier de centres documentaires, ceux qui sont en relation directe avec l'enseignement et la formation des jeunes et qu'il est désormais convenu d'appeler : les centres documentaires à visée pédagogique.

Le rapport BOURDIEU-GROS, publié en 1989 (35) affirmait, dans son deuxième principe, la nécessité de « privilégier tous les enseignements propres à offrir des modes de pensée dotés d'une validité et d'une applicabilité générales par rapport aux enseignements proposant des savoirs susceptibles d'être appris de manière efficace par d'autres voiesveiller à ce que l'enseignement ne laisse pas subsister des lacunes inadmissibles....notamment en matière de modes de pensée ou de savoir-faire fondamentaux qui, parce qu'ils sont censés être enseignés par tout le monde, finissent par n'être enseignés par personne . » La formation à l'information est un de ces savoir-faire fondamentaux .

De la BCD à la BU en passant par les CDI, c'est une véritable culture de l'information qui est en train de se mettre en place et tout ce monde est en plein bouleversement . BCD nouvellement créées et gagnant de plus en plus de terrain dans les écoles primaires, CDI plus anciens mais obtenant une reconnaissance officielle par la création du CAPES de documentation en 1989, BU restructurées et dynamisées par les décrets de 1985 et 1991 les regroupant en SCD . Sans compter les médiathèques ou Centres de Ressources des tous nouveaux IUFM, créés en 1989, et métamorphosant les bibliothèques des anciennes Ecoles Normales en véritables « laboratoires pédagogiques ». Tout le monde s'accorde pour que former rime avec apprendre à s'informer.

L'ouvrage édité par l'ADBS en 1993 (34) est un plaidoyer « pour une culture de l'information » . « Former les jeunes générations à mieux maîtriser cette ressource difficilement saisissable et faire prendre conscience aux décideurs des enjeux d'une politique d'information documentaire restent des tâches difficiles » . Première publication commerciale consacrée uniquement à ce thème, l'ouvrage regroupe deux textes : le rapport du groupe de travail interministériel présidé par Hervé SERIEYX intitulé « Formation à l'usage de l'information » et le rapport de Jean MICHEL pour le programme d'information de l'UNESCO et de l'UNISIST intitulé « Principes directeurs pour la formation des ingénieurs à la maîtrise de l'information spécialisée » . Du jeune enfant à l'ingénieur, « transmettre des normes de comportement et des modèles d'apprentissage » en matière de culture d'information, tel est l'objectif.

Comment réaliser cet objectif dans la vie quotidienne de l'enfant-élève-étudiant tout au long de sa scolarité ? En quoi de tels centres se distinguent-ils de ceux étudiés précédemment ? En quoi leur gestion et leur animation posent-t-elles un problème particulier ?

Essai de définition

Lors d'un séminaire organisé par la FADBEN sur le profil professionnel du documentaliste de CDI (63), Gérard LOSFELD, enseignant à Lille III et directeur du CREDO distingue fondamentalement de tels centres des autres bibliothèques ou centres de documentation du secteur public ou privé en mettant l'accent sur « le heurt de deux logiques : « la logique patrimoniale et la logique pédagogique ». La logique patrimoniale « est l'héritage d'une conception considérant que les textes contiennent de façon stabilisée à jamais un état du savoir, vieille notion, fondement du système actuel des ressources documentaires . Le savoir est consigné dans des textes et organisé dans un cloisonnement disciplinaire. Leurs lieux de stockage sont les bibliothèques, symbole d'un état du savoir cumulable, facteur de stabilité » A cette logique statique s'oppose la logique pédagogique qui relève non de la conservation du savoir mais de la construction du savoir. Apprendre à l'élève à « naviguer sur l'océan du savoir » tel est l'objectif à atteindre et pour cela le former à ce qui est convenu d'appeler « les heuristiques de l'information ». Cette distinction est restée célèbre dans la profession même si la numérisation et l'avènement de l'immatériel en matière d'information ont quelque peu bousculé les données, même si la navigation à voile a fait place aux autoroutes électroniques . Informer mais aussi former telle est la double mission de ces centres.

Deux articles de Séraphin ALAVA, responsable de la formation des enseignants-documentalistes à l'IUFM de Toulouse, ont attiré notre attention (53 et 54) . Il y est question de « didactique de la médiation documentaire » et de « nouvelle écologie de la connaissance » . Le rôle du documentaliste est de « créer les conditions didactiques de l'acquisition des savoirs par les élèves à travers l'outil documentaire . Il va donc introduire le CDI comme un média et comme lieu d'apprentissage....le CDI n'est pas seulement le lieu de rangement des documents, il est inclus dans l'acte d'enseignement comme média et obstacle à l'accès aux informations...il est par lui-même une situation -problème...interface d'accès à l'information, la gestion documentaire est donc au service de la fonction pédagogique ». Le média structure la connaissance. Du « CDI-scriptorium » au CDI de l'ère des réseaux en passant par le « CDI-Gutenberg », le support structure le savoir. « Le documentaliste est le guide des safaris de la connaissance »

Océans du savoir, autoroutes de l'information, safaris documentaires, les auteurs ne manquent pas d'imagination pour parler des CDI et de ces centres de documentation à visée pédagogique mais qu'en est-il dans la réalité ? Comment ont-ils vécu l'évolution ou révolution managériale qu'ont connu le système éducatif ou le monde des bibliothèques et centres de documentation ? Ils font partie de la famille des services d'information du secteur public (donc à but non lucratif), appartenant au domaine culturel, ils ont une finalité pédagogique . Quelles possibilités de transposition des techniques évoquées plus haut (AVID, marketing, qualité, audit....) ?

Dans l'Enseignement Supérieur .

C'est dans l'Enseignement Supérieur que ce processus de formation à l'information trouve son achèvement et son réinvestissement immédiat par l'entrée dans la vie adulte et professionnelle . Si les rapports d'Hervé SERIEYX et de Jean MICHEL détaillent et témoignent de son insertion dans les cursus pédagogiques des grandes écoles ils ne nous

donnent guère de précisions sur les centres documentaires qui sous-tendent une telle politique

La littérature n'est pas très riche à ce sujet et c'est dans la littérature grise ou même dans un type de littérature plus confidentielle, interne aux structures qui l'engendre, qu'il faut chercher des éléments de réponse.

A plusieurs reprises, dans ses écrits, Jean MICHEL fait allusion à une étude « remarquable » faite pour l'IUFM de Rouen (37). La création des IUFM en 1989 allant de pair avec la création de vastes centres de ressources, médiathèques ou CDI (l'appellation varie selon les régions), la conversion et le regroupement des anciennes bibliothèques d'Ecoles Normales fut un grand chantier. Regrouper, structurer, mettre en réseau les différents sites, les mettre en synergie avec les BCD et CDI du même secteur pour en faire des terrains de stages ou des terrains d'application n'était pas chose facile. Pour mener à bien ce projet l'IUFM de Rouen eut recours à la méthode d'analyse de la valeur et l'animateur du projet n'est autre que Jean MICHEL. On retrouve l'intégralité de ce projet dans son ouvrage de 1991 (22) Celui-ci prend donc en compte les données de l'IUFM et de son environnement, les partenaires, les ressources internes et externes, les contraintes, les cibles utilisatrices, les grandes fonctions du Centre dont il est fait une hiérarchie stratégique, et définit les grandes étapes de la mise en oeuvre du projet. Dans le même esprit, un projet de salle de formation aux technologies de l'information est actuellement à l'étude. Eric SUTTER, de son côté, fait mention dans son ouvrage sur la qualité (31 p.105) de « tableaux de bord Qualité » des bibliothèques universitaires qui regroupent un certain nombre d'indicateurs retenus par la direction des Bibliothèques universitaires pour mesurer la qualité du service rendu.

La littérature grise commence aussi à nous fournir quelques exemples d'utilisation des techniques issues de l'entreprise pour l'élaboration de projets tels que le regroupement des BU en SCD selon les décrets de 1985 et 1991. Des mémoires d'élèves conservateurs de bibliothèque en témoignent (36).

La presse professionnelle s'en fait également l'écho. La revue BBF (Bulletin des Bibliothèques de France) dans son numéro 1 de 1994 consacré tout spécialement à l'Enseignement Supérieur fait mention de différentes enquêtes. Les enquêtes de satisfaction ne sont-elles pas la première étape vers une démarche qualité ? L'une d'elles a été effectuée à l'Université Jean MOULIN à Lyon. L'article, intitulé « Construction par l'usage et construction du réel » (38) se réfère à la création du SCD de Lyon III qui regroupa cinq sites de BU et une trentaine de bibliothèques émanant de différents centres de recherche. Usages et usagers sont largement pris en compte.

AVID, tableaux de bords, enquêtes, évaluation participative des bibliothèques permettent de mettre à jour les indicateurs nécessaires à l'élaboration d'un projet. Véritables outils de pilotage ils permettent de mettre en oeuvre une politique, même si la réussite finale en revient à l'homme, « seule force de changement » comme le fait remarquer Jean-Claude RODA (37). Dans l'Enseignement supérieur, l'utilisation des techniques managériales, si elle semble bien réelle sur le terrain est encore fort peu formalisée au niveau de la littérature, littérature donc difficile à atteindre. Le thème du management transparait plus qu'il n'apparaît officiellement, mais cela témoigne bien de la tendance à utiliser des techniques « venues d'ailleurs », notamment dans les démarches de projet où elles semblent apporter une aide conséquente. Cette transposition ou appropriation ne donne pas lieu à une réflexion théorique mais s'opère de façon beaucoup plus pragmatique, par analogie, en osmose

pourrait-on dire avec le monde de l'entreprise de plus en plus intégré à l'enseignement et qui en est son débouché naturel.

Les CDI des établissements secondaires paraissent attirer davantage l'attention du monde des éditeurs et plusieurs ouvrages récents ont contribué à une meilleure connaissance de cet autre âge des centres documentaires à visée pédagogique . Jean MICHEL ne qualifiait-il pas lui-même d' « exemplaire » l'action qui y est menée (34) ?

3 . CDI et management

A la croisée des chemins institutionnels et professionnels, de la famille des centres documentaires à visée pédagogique, les CDI sont au coeur du système éducatif, à l'âge du collège et du lycée .Après une naissance longue et difficile (1958-1973), une croissance mouvementée (1973-1989), ils connaissent enfin leur reconnaissance officielle en 1989 . La Loi d'Orientation décrète dans le même temps la généralisation des CDI à tous les établissements scolaires et la création d'un CAPES spécifique (externe et interne) donnant à leur personnel un statut adapté. Le CDI se trouve officiellement « au coeur du projet pédagogique ».

Pour étudier la littérature qui lui correspond nous avons été amené à distinguer différentes sources et donc différentes formes de documents .

- une littérature dite «grand public» celle des libraires et des éditeurs
- la littérature « grise » celle des thèses et des mémoires, celle des chercheurs
- une littérature plus « privée », institutionnelle et professionnelle, celle des « initiés »

La littérature «grand public»

« Si quelques ouvrages spécifiques ont, au cours des trois dernières décennies, illustré l'intérêt croissant pour les bibliothèques de la documentation scolaire, il aura fallu attendre 1991 pour voir l'édition consacrer deux publications aux CDI et à leurs responsables . Il ne s'agit plus cette fois, d'ouvrages théoriques ou pratiques destinés à satisfaire des documentalistes qui veulent faire mieux, mais des études globales s'adressant à tous ceux pour qui le CDI a une importance dans l'école : les documentalistes bien sûr, les candidats au CAPES de Documentation, mais également les usagers directs (enseignants , élèves) ou indirects (dont parents) qui veulent mieux connaître un des rares atouts de notre système éducatif » C'est en ces termes que la revue Inter-CDI (59) salue en 1991 la sortie en librairie des deux premiers ouvrages officiels sur les CDI. Hachette, pour sa part, en fait l'un des tous premiers sujets de sa nouvelle collection « Pédagogie pour demain » (43) . Nathan, de son côté , qui lance la collection « Carrières , les métiers de l'éducation » , découvre un métier nouveau : « Le professeur-documentaliste » (46).

Il faut attendre 1994 pour voir apparaître deux nouveaux ouvrages (Chez Hachette) . L'un, « Clés pour le CDI » (44) présente l'ensemble de la profession de la formation à la pratique quotidienne, il se veut informatif et donne de nombreux conseils aux apprentis ou nouveaux documentalistes « entrant en CDI », l'autre, tout récent et spécialement destiné aux étudiants d'IUFM, « Préparer le CAPES Documentation (45). A noter, entre-temps et dans cette même collection « Profession-Enseignant », l'ouvrage de Hubert Fondin (47) soulignant à l'intention des futurs enseignants l'importance de l'information et sa place stratégique en éducation. Une dizaine de pages présentent la documentation à l'école à travers les CDI et le rôle du professeur-documentaliste.

Dans le contenu, une notion importante à retenir de l'ouvrage de Jacqueline BAYARD-PIERLOT et Marie-José BIRGLIN (43), celle de projet qui, comme nous l'avons vu plus haut, est loin d'être étrangère à notre sujet. C'est à travers cette notion de projet que s'articuleront et interagiront les travaux des différents partenaires à l'intérieur d'un établissement scolaire ou à l'intérieur du système éducatif. Projet pédagogique, projet de communication, projet d'action éducative, projet d'orientation, projet d'établissement, le CDI est bien présent sur tous les fronts. On passe de l'idée de « service » à celle de « projet de service », de la gestion « en tuyaux d'orgues » à la « gestion par projet ». La méthodologie de projet y est fort bien décrite : Analyser, une situation, produire des objectifs, choisir des actions, prévoir l'évaluation. Le CDI -« axe de communication », « les clients du CDI », « le comportement de la clientèle », « gérer l'espace (le dedans, le dehors et l'intermédiaire), « CDI-Athamor (du nom du grand transmutateur alchimique) », « gérer les contradictions, gérer les paradoxes », « stratégie du travail en équipe », autant d'expressions qui ne sont pas sans en rappeler d'autres ...venues « d'ailleurs » !

En 1994, même éditeur, mêmes auteurs à l'origine de « Clés pour le CDI »(44), ouvrage qui prend en compte la totalité de la réalité des CDI d'aujourd'hui et non plus seulement leur rapport à l'activité pédagogique. On y parle d'outils d'information à visée pédagogique, de service multimédia pour un public spécifique, de besoins et d'usages. On y parle aussi de fonctions et de compétences, soulignant la difficulté qu'il y a au quotidien pour le « malheureux documentaliste de lycée ou collègue » à « être dans un même temps conservateur d'un fonds, relais d'information, vecteur d'innovation pédagogique et acteur de formation auprès des élèves, le tout à lui seul le plus souvent et sans marcher sur les plates-bandes des autres. » Problème d'accumulation de tâches, donc à retenir et à prendre en compte dans une réflexion sur le « management d'un CDI »

Une surprise à la lecture très classique du « professeur-documentaliste » de FONDIN (46) : alors que l'ouvrage décline très rigoureusement les contenus des différents textes officiels, circulaires de missions, création du CAPES, formation, on peut lire dans un encadré faisant le bilan des productions documentaires (p.56, cela vaut la peine d'être noté avec soin) : « Les productions documentaires intéressent toute la communauté éducative, mais pour être efficace, la production doit être finalisée. Le professeur-documentaliste aura à cœur de développer une démarche marketing pour identifier un public-cible, pour analyser ses besoins, pour adapter le produit, et donner envie de le consulter. Ainsi conçue, cette activité de production -lourde et accaparante -sera pleinement justifiée ». Démarche marketing, l'expression est lancée !

Le livre de Dominique BEUDEZ (45), destiné aux étudiants s'engageant du même coup dans un projet de formation et un projet de vie professionnelle, situe son discours dans une démarche résolument dynamique, où il est beaucoup question de stratégie, de politique du CDI, de diagnostic, d'analyse de situations. Le documentaliste y est défini comme « un médiateur de qualité », « un empêcheur de fonctionner verticalement ». « La compétence essentielle du métier est sans doute la capacité du documentaliste à élaborer une politique du CDI qui s'appuie sur sa connaissance des fonctions et sur l'analyse de la situation locale » Ne retrouvons nous pas sous d'autres termes l'activité de « manager » tant prônée en d'autres lieux ?

En résumé, la littérature «grand public», celle des libraires et des éditeurs est peu abondante, facilement dénombrable et identifiable, dans l'ensemble c'est une littérature

récente, que l'on pourrait qualifier de post-CAPES . Comme si la reconnaissance officielle de 1989 allait de pair avec la publicité faite autour de ces centres . Elle fait écho aux textes officiels, s'inscrit totalement dans le courant pédagogique qui caractérise les CDI.. Mais les termes et expressions employés, la façon de poser les problèmes en les situant dans une dynamique globale de l'établissement scolaire à travers la notion de projet, s'apparentent bien aux orientations résolument modernistes que nous avons mis en évidence aussi bien dans l'Education Nationale que dans le monde professionnel . L'idée est là, sous-jacente, suggérée plus que formulée, implicite plus qu'explicite, prête à se matérialiser .?

La littérature grise

Sur les quatre thèses dénombrées et traitant des CDI, deux ont spécialement retenu notre attention (49 et 52), d'une part pour leur relative actualité (1980 et 1987) d'autre part pour les thèmes abordés- le changement d'une part, l'innovation d'autre part.

Il est à noter que toutes deux ont été faites dans le cadre des Sciences de l'éducation. Le mémoire de DEA et les travaux actuels de Jean-Paul BRAUN (48) à Nancy se situent également dans cette perspective . Cela n'est donc pas anodin et en parfaite cohérence avec l'accent mis depuis longtemps déjà sur la finalité pédagogique de tels centres . Logique pédagogique qui est au centre de la circulaire de missions de 1986 et qui trouva son aboutissement dans la création du CAPES de documentation en 1989, faisant du même coup du documentaliste de CDI un enseignant et du CDI, non le lieu de conservation du savoir mais le lieu de construction du savoir à travers la médiation documentaire ».

Dans son contenu la thèse de Riu CANARIO (49)n'est pas si éloignée de notre sujet . La problématique de l'innovation met en évidence l'interaction entre le CDI et l'établissement scolaire . Si les CDI n'ont pas eu la force d'impact suffisante pour induire les changements globaux et qualitatifs qu'on était en lieu d'en espérer c'est peut-être que l'on n'a pas suffisamment pris en compte cette dimension . L'approche systémique et la prise en compte de l'établissement scolaire comme niveau d'analyse sont les deux principes méthodologiques qui sont prônés . Le bon fonctionnement d'un CDI est tributaire tout à la fois des lois et décrets qui viennent d'en haut de façon autoritaire mais aussi du contexte culturel de l'établissement scolaire Il n'y a pas de causalité linéaire . Il faut privilégier une étude diachronique à une étude synchronique . « La réussite ou l'échec d'un CDI en tant qu'innovation, écrit Riu CANARIO est le résultat de la façon dont agissent et interagissent les différents partenaires au niveau de chaque établissement . Le processus d'innovation se déroule comme un processus collectif d'apprentissage qui suppose une négociation et un marchandage à l'intérieur de l'établissement et entre celui-ci et les instances centrales . » Voilà qui vient confirmer notre hypothèse de départ et peut constituer un apport précieux pour notre étude, le problème de l'utilisation des techniques managériales en CDI étant en soi une entreprise « novatrice ».

Le mémoire de DEA de Jean-Paul BRAUN (48) pose à nouveau, en 1992, le problème, supposé résolu depuis 1989, de l'identité professionnelle du documentaliste de CDI.. Au cours de l'histoire « les fonctions qui composent la mission du documentaliste se sont définies par superposition de tâches.....il sait qu'il ne peut pas humainement les remplir toutes...et peut avoir l'impression de se trouver en situation de « double bind » ou double contrainte ... ». On parle même d' « impasse »

Dans l'ensemble donc, la littérature grise contient peu de réflexion théorique sur les CDI, rien même à proprement parlé sur l'aspect purement documentaire de la fonction de « professeur-documentaliste ». Tout se passe comme si les documentalistes chargés de missions pédagogiques ne se posaient pas ce genre de problème. Mener une réflexion dans le cadre des Sciences de l'information et de la communication semble donc en rupture avec ce qui s'est fait jusque-là. Littérature en net décalage d'avec le type de littérature précédemment étudiée, décalage dans le temps (antérieure au CAPES à une exception près) et décalage dans le contenu puisqu'elle ne reflète que l'aspect pédagogique de la fonction. A retenir cependant un plaidoyer pour une approche systémique des problèmes (49) et la problématique toujours présente engendrée par l'identité professionnelle du documentaliste de CDI

La littérature institutionnelle et professionnelle

C'est une littérature beaucoup plus ancienne qui accompagne et illustre la longue histoire des CDI, leur naissance (de 1958 à 1973), leur croissance mouvementée (de 1973 à 1989), leur reconnaissance en 1989 et leur évolution récente (62). Elle émane soit de l'Institution elle-même (Ministère, CRDP, CDDP), soit de revues professionnelles (Inter-CDI, Argos), soit de l'association des documentalistes (FADBEN). C'est une littérature abondante dont il est difficile de faire une liste exhaustive et de laquelle nous avons extrait ce qui se rapportait de plus près à notre sujet.

La première remarque que l'on peut faire est qu'elle est très marquée par le long combat qui amènera à la reconnaissance officielle du statut d'enseignant pour le documentaliste de CDI. Que ce soit les publications officielles du Ministère de l'Éducation Nationale -enquêtes, rapports, textes - ou des CRDP et CDDP ou encore la presse professionnelle ou associative, tout est fortement centré sur la finalité pédagogique de l'outil CDI et la fonction d'enseignant de ses animateurs. La gestion proprement dite est soit passée sous silence, soit associée à un aspect technique ou techniciste secondaire, voire subalterne.

Le changement de dénomination intervenu en 1973, faisant des Services de Documentaion et d'Information (SDI) des Centres de Documentation et d'Information (CDI) n'est pas neutre comme le souligne Jean-Paul BRAUN dans son mémoire sur l'identité professionnelle du documentaliste de CDI (48). Le mot « service » évoque une obligation, des charges, mais surtout un personnel de service, une domesticité. Alors que « le centre est un terme géométrique qui désigne un espace et son milieu. Il désigne aussi un lieu où diverses activités sont regroupées et par analogie avec des expressions comme centres nerveux, centre vital, centre d'attraction, peut expliquer la désignation métaphorique du coeur ». Un tel changement de terme s'inscrit donc dans une quête de parité et de collaboration professionnelle avec les autres enseignants. Il est à noter que c'est au cours de cette même année 1973 que naît la revue Inter-CDI et l'association des documentalistes de CDI. Presse professionnelle, structure associative, les tout nouveaux Centres de Documentation et d'Information trouvent leur véritable cadre professionnel.

Parcourir les sommaires de la revue Inter-CDI est en ce sens significatif. La rubrique « Courrier » témoigne de la peur quasi viscérale des documentalistes de se voir assimilés à des « colleurs d'étiquettes », des « gérants de fonds de commerce » ou des secrétaires. Gérer « la boutique » n'est pas une fin en soi mais le piège dans lequel il ne faut pas tomber. La

valorisation des CDI et de leur personnel s'est faite sur la base de leur rôle « essentiellement pédagogique » comme le stipule la Circulaire de missions de 1986 (40) et non sur leurs performances en matière de gestion. Selon cette même circulaire, le documentaliste de CDI est investi de quatre missions :

- 1- initier les élèves à la recherche documentaire
- 2- être solidaire de l'activité pédagogique de l'établissement
- 3- participer à l'ouverture de l'établissement
- 4- être responsable du centre documentaire multimédia

La fonction de gestion apparaît en 4^o et dernière position, hiérarchisation des tâches ou simple énonciation comme le suggère Jacqueline BAYARD-PIERLOT et Marie-José BIRGLIN (46) ?...

Dans la rubrique « notre fonction », bien peu d'articles de bibliothéconomie (classification DEWEY ou CDU, fiches de catalogage ou prêt en bibliothèque), par contre une abondance de réflexions ou de récits d'expériences sur la recherche documentaire, sa méthodologie, sa didactique, la pédagogie de la documentation.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de comparer l'ouvrage édité par cette même revue (Dossier CAPES Documentation (70) avec celui mentionné plus haut paru chez Hachette (45). Sortis sensiblement à la même date (1993 et 1994), traitant du même sujet (le concours d'accès à la profession de documentaliste de CDI), visant le même public (les étudiants d'IUFM), et apportant le même type d'informations officielles (textes, épreuves...), chacun utilise une présentation, un mode d'expression et une perspective radicalement différente. L'un, nous l'avons vu, totalement animé par une dynamique de projet, des objectifs politiques et stratégiques mobilisateurs, offre de la formation et de la profession une image résolument moderniste pour ne pas dire futuriste. L'autre, recueillant les textes des différents articles parus de 1979 à 1993, consacre, outre les textes officiels et les rubriques devenues traditionnelles sur l'audiovisuel et l'informatique, 16 chapitres à la définition des CDI et du rôle de leur personnel, 18 à sa fonction pédagogique et 6 seulement à la bibliothéconomie. Autre approche, autre ton, autre image d'une même fonction. Vision d'avenir et vision du passé.

De la perte de l'identité professionnelle (57, Jacques CARBONNEL, Inter-CDI, 1989) à l'identité retrouvée (58, Jacques CARBONNEL, Inter-CDI, 1994), les documentalistes de CDI ont encore beaucoup d'incertitude quant à leurs fonctions. Professeur de documentation, professeur-documentaliste, enseignant-documentaliste, le statut d'enseignant sans discipline n'est pas simple et laisse la porte ouverte à de multiples interprétations

Dans ce contexte, le terme « management », apparaît pour la première fois en 1990 dans une publication FADBEN (63), donc associative, consacrée au profil professionnel du documentaliste de CDI. On y parle de la « fonction de management d'un système d'information multimédia : le CDI ». Il est vrai que l'expression est de Jean MICHEL, grand prêtre de la discipline comme nous l'avons vu et intervenant dans le séminaire qui est à l'origine de cette publication. S'appuyant sur une démarche utilisée en analyse de la valeur il pose le problème fondamental de l'existence d'un produit tel que le CDI et en identifie les grandes fonctions.

En 1992 un article de la revue Inter-CDI (68) titre : « Management d'un CDI, introduction à la documentique », article ponctuel et solitaire qui ne trouvera visiblement pas

d'échos . Mais cette réflexion sur la gestion d'un CDI fait apparaître quatre directions essentielles :

- : - la gestion du temps, qui est la plus problématique car éternellement « provisoire »,
- la gestion matérielle, financière et documentaire, mais toutes deux ayant pour objectif d'ajuster les moyens financiers ou matériels à une finalité pédagogique,
- la gestion de l'espace en terme de structuration et de signalisation,
- enfin la gestion humaine et gestion des savoirs, fondée sur les relations documentaliste-élèves-professeurs-administration et partenaires divers

L'article conclut sur l'idée que la gestion d'un CDI requiert une organisation rationnelle, certes, si elle veut être efficace mais que dans le même temps cette gestion est fortement liée au « principe d'incertitude ». La pratique quotidienne est toujours soumise à une part irréductible d'irrationalité, associant dans un même temps, un même lieu, et par l'action de la même personne cette gestion quadripartite. Deux autres ouvrages du même auteur (67 et 69) ni ne reprennent ni ne développent cette réflexion.

Le management d'un CDI relèverait-il d'une mission impossible ?

Le terme réapparaît cependant en 1993 à l'occasion de la publication des Actes d'une Université d'été sur le thème « Le système documentaire d'un établissement scolaire en 1993 » (64).

Salah DALHOUMI , professeur à l'ENSSIB, explique « Comment avoir une perspective managériale de gestion des CDI », en dresse les grands principes : prendre en charge la demande au lieu de s'y subordonner...exigence de qualité par un service pragmatique et différencié.

Henri CZAJKA, Directeur du CDDP du Doubs, et responsable académique d'un projet de mise en réseau des CDI de collèges, décrit dans ce même document « la méthodologie du diagnostic documentaire, analyse de besoins, cahiers des charges... ». La lecture du projet en lui-même (61) fait apparaître trois objectifs :

- parvenir à une meilleure organisation du travail
- améliorer le service à l'utilisateur
- augmenter la rentabilité de chaque centre inscrit dans le réseau

La finalité étant de « fournir à un utilisateur ou à un groupe d'utilisateurs l'information répondant à un besoin donné, de façon ponctuelle ou permanente, à la demande ou par anticipation, avec le meilleur rapport qualité-prix » Méthode managériale certes (diagnostic documentaire, analyse de besoins, cahier des charges...), mais aussi démarche qualité . Meilleure organisation du travail, service de l'utilisateur, rentabilité, besoin, demande, meilleur rapport qualité/prix autant de mots et d'expressions venus d'ailleurs et qui prennent vie et sens dans le cadre de ce projet . N'est-ce pas la preuve de la présence sur le terrain d'une nouvelle façon de poser les problèmes et de chercher à les résoudre ? Le rêve deviendrait-il réalité ?

Le CDI comme système organisationnel devant faire l'objet d'une nouvelle démarche, de type managériale, voilà qui est clairement dit, décrit et attendu. Cette tendance sera totalement confirmée lors du 3^o Congrès de la FADBEN dont les Actes parus à l'automne 1994 (65). Ils font état d'une table ronde sur le « Management de l'information : coûts et contraintes ». Elle prendra forme dans le projet de matrice disciplinaire qui figure dans les propositions-FADBEN de la consultation « un nouveau contrat pour l'école » (66) Un tel projet, destiné à donner à la documentation scolaire l'ancrage universitaire qui lui manque encore, fait une large part à la formation au management et à l'aspect organisationnel des fonctions de documentaliste.

CDI et management, deux mots à l'association récente donc . Qui relève plus de la prospective que de la réalité de terrain , quand bien même certains s'en inspirent dans leur démarche de projet ?... Est-ce bien certain ? .

En parcourant les revues professionnelles, certains articles d'Inter-CDI (55) ou d'ARGOS (72 et bien d'autres) certains articles témoignent du travail accompli dans l'Académie de Créteil par les « Groupes d'expression et d'études ». Nés sous l'impulsion de la MAFPEN de Créteil en 1984 (il y a donc plus de dix ans !) dans le but de « réfléchir sur les actions à entreprendre et sur la nécessité de faire une analyse de besoins » pour définir une réelle « politique de CDI » ces groupes se dotent très vite d'une organisation à la hauteur de leurs objectifs : groupe de pilotage, groupes de secteur, avec des coordinateurs académiques, des correspondants-animateurs, des outils et des méthodes qui ne sont autres que ceux ...de la démarche qualité. Dominique BEUDEZ, leur responsable et fondatrice (et auteur , nous l'avons vu du tout dernier ouvrage sur le CAPES...qui a dit qu'il n'y avait pas de causalité linéaire ?) fait remarquer qu' « au-delà de l'Education Nationale, dans cet « ailleurs » de l'entreprise, il se passe actuellement beaucoup de choses en matière d'organisation du travail, du temps de formation, de la participation...les groupes d'expression et d'étude s'inscrivent dans la voie de la modernité qui veut favoriser les microstructures souples et responsabilisantes au détriment de macrostructures le plus souvent tayloriennes, c'est-à-dire verticales, rigides et non participatives » Organisation du travail d'un 3° type...communication horizontale...démarche de concertation,...contrat de fonctionnement ..., esprit pionnier...les GEE s'organisent comme de véritables cercles de qualité, ils utilisent largement les méthodes d'analyse de besoins, résolutions de problèmes, tableaux de bord, diagrammes cause-effet, diagramme de Pareto au service de leurs projets pédagogiques et de leurs problèmes quotidiens. La modernité des méthodes, la témérité des animateurs tranchent avec la discrétion des titres et des appellations. Il faut vraiment entrer dans le contenu de la démarche pour réaliser à quel point cette attitude est novatrice et en rupture avec ce qui est communément dit ou pratiqué en CDI. Attitude parallèle, marginale pourrait-on dire, qui n'ose pas dire son nom dans une période fortement agitée par des luttes statutaires.

En résumé, cette littérature interne à la profession, ancienne et abondante, se caractérise par le peu de place qu'elle fait à la gestion et à la bibliothéconomie en général tout absorbée qu'elle est par sa quête identitaire . Le souci est récent, postérieur à la création du CAPES. L'idée de management apparaît dans les années 90 (1992 pour Inter-CDI), présent en prospective dans les réflexions ou publications associatives, présent sur le terrain dans certaines démarches actuelles de projet commandées par l'Institution (ex du CDDP du Doubs). Mais nulle trace d'une réflexion théorique sur les conditions d'adaptabilité de ces techniques à la finalité pédagogique des CDI. Curieusement des expériences fort riches ont pu se développer sur le terrain (GEE) sous l'impulsion de quelques pionniers téméraires et avant-gardistes dans une relative discrétion et sous le couvert de formation professionnelle continue sans que cela ne modifie fondamentalement la profession ou ne transparaisse officiellement dans les textes la régissant. Tout s'est passé apparemment comme si les problèmes de gestion, n'étant pas l'enjeu fondateur de tels centres documentaires, n'existaient pas. Absence réelle de problèmes, problèmes occultés, secondarisés, ou marginalisés, problèmes tabous ... ? La réalité du terrain laisse la question en suspens.

Bilan et problèmes

Si l'on fait le bilan de ces trois types de littérature que peut-on en déduire ?
Des apports forts différents, certes, quelques leçons à tirer, mais aussi la marque d'une nette évolution.

Des apports différents :

- une littérature « grand public » peu abondante, récente, faisant écho à l'évolution que nous avons notée dans le monde de l'Education Nationale ou celui des bibliothèques vers des pratiques résolument modernistes, et misant sur la nouveauté de la formation et l'institutionnalisation du métier de professeur-documentaliste.
- une littérature grise rarissime, peu récente, tournée en totalité vers les Sciences de l'Education, mais où le problème identitaire reste d'actualité.
- une littérature professionnelle et institutionnelle ancienne, reflétant les étapes douloureuses de la gestation d'un statut, pendant lesquelles, gestion et pédagogie ne faisaient pas bon ménage. L'idée de management apparaît ponctuellement, comme un appel dans le désert, elle est présente en prospective dans la presse associative, et de manière « feutrée » sur le terrain.

Deux leçons à tirer :

- mener une réflexion sur l'adaptabilité des techniques managériales à la gestion et à l'animation des CDI c'est aller à contre-courant de la mouvance pédagogique qui présida à l'avènement du CAPES et fit du documentaliste de CDI un enseignant.
 - mener une réflexion sur les CDI dans le cadre des Sciences de l'Information et de la communication est en rupture avec ce qui s'est pratiqué jusque là.
- Le chemin de la recherche est donc grand ouvert.

Cependant, littérature grand public ou littérature professionnelle, les années 90 marquent incontestablement une certaine rupture d'avec le passé et une nette évolution se fait sentir vers une expression, une réflexion, des conceptions en prise avec la réalité du monde extérieur ou de l'Institution. Dans cette littérature post-CAPES, même si l'association des termes management et CDI ne figure pas encore en tête d'ouvrages à la vitrine des libraires ou dans un intitulé de thèse, l'idée est là sous-jacente aux mots, aux analyses ou à la façon d'aborder les problèmes.

On peut lire dans l'un des tous derniers ouvrages sortis en librairie (44) cette étonnante constatation « Au moment précis où sa compétence pédagogique est institutionnalisée par le CAPES, sa technicité devient de plus en plus évidente et complexe : le documentaliste de CDI est au confluent de deux univers : celui des réseaux d'information qui touche aussi bien les établissements d'enseignement que les bibliothèques publiques et les grandes entreprises et qui est aussi celui de la multiplication des supports, et celui de la pédagogie où il doit transmettre une méthodologie de la recherche de l'information à travers les outils informatiques existants et à venir. Comment réussira-t-il à se situer dans le monde scolaire, où la technicité est soit gestionnaire, soit disciplinaire, et où la pédagogie se confond trop souvent avec la didactique des disciplines ? Les dix années qui viennent seront cruciales à cet égard » Effets rassurants du CAPES, rançon du succès, contrecoup de l'informatisation et de l'arrivée des nouvelles technologies ? Le professeur-documentaliste est

mis en demeure d'assumer sa double compétence et de repenser en des termes nouveaux le rapport pédagogie/gestion. Paradoxalement son statut d'enseignant renvoie le documentaliste à sa fonction documentaire qui devient incontournable. La matérialité de la fonction qui apparaissait comme une contrainte nécessaire devient une arme au service de l'objectif pédagogique.

Enseigner c'est « faire signe », comme le faisait remarquer Séraphin ALAVA (53) et c'est donc passer par une médiation. Si le CDI est l'instrument de cette médiation, s'« il est inclus dans l'acte d'enseigner comme média et obstacle à l'accès aux informations, alors l'antagonisme entre la fonction de gestion documentaire et la fonction pédagogique est dépassé. La structuration du CDI, son fonctionnement, son agencement sont de l'ordre du pédagogique . Le centre documentaire est à situer au même niveau que le laboratoire et ses instruments en physique : ils n'ont pas d'intérêt par eux-mêmes, mais trouvent leur sens grâce à leur agencement dans une expérimentation ».

Françoise CHAPRON, maître de conférence à l'IUFM de Rouen, et Présidente honoraire de la FADBEN, souligne, dans son intervention sur « Le système documentaire d'un établissement scolaire en 1993 » (64), la nécessité d'évoluer vers un nouveau système d'information en CDI. « Nous ne nous sommes pas toujours donné le temps d'analyser les conditions nécessaires à l'organisation, la structuration des espaces, du temps, pour répondre de manière structurée et pertinente aux besoins légitimes de nos usagers et à nos propres besoinssans doute faut-il réfléchir sur le profil et les fonctions à assurer dans ce nouveau contexte...».

Professeur-documentaliste ou enseignant-documentaliste il faudra apprendre à vivre et à travailler avec cette double identité. Toute tentative d'organisation rationnelle du travail, tout style de management devra tenir compte de cet aspect dual et non plus duel de la situation. Manager un CDI ne sera pas seulement ou « simplement », pourrait-on dire, se poser un problème d'adaptabilité ou de transposition mais ce sera aussi et peut-être d'abord, repenser le rapport pédagogie/gestion et réconcilier le couple professeur/documentaliste.

Si l'on en croit la littérature ce ne sera pas chose facile. A plusieurs reprises nous avons noté les difficultés inhérentes au métier de professeur-documentaliste : à la fois conservateur, animateur, formateur, communicateur (cf. Le CDI au coeur du projet pédagogique) ...superposition de tâches, situation de « double bind » (Riu CANARIO)...principe d'incertitude, part irréductible d'irrationalité (FONDANECHÉ).

Problème de formation dira Hubert FONDIN dans les quelques pages qu'il consacre à ce sujet (47) . « Forte disparité des formations,... absence réelle de plan de formation, ...reproduction des tâches par simple imitation, ...renforcement du corporatisme » ? Dans son article sur les épreuves du CAPES externe (56) Jean-Pierre BRETHERES ne semble pas faire la même analyse. Même si, comme dans tout concours les épreuves peuvent être jugées critiquables ou insuffisantes sur le plan technique elles représentent un progrès énorme par rapport à la formation antérieure au CAPES. La précédente circulaire, datée de 1982 (39) prévoyait deux ou trois semaines de formation théorique, dans le meilleur des cas, relayée sur le terrain par différents stages de formation continue sur la base du volontariat dont la fréquentation était soumise à l'approbation du chef d'établissement . Deux générations de documentalistes sont en train de se faire jour comme le remarque Jean-Paul BRAUN : l'une arrivée dans la profession après orientation et accès direct par le concours (la génération

CAPES), l'autre issue d'une réorientation et bifurcation par concours interne ou liste d'aptitude (la génération « galère »).

Problème de personnel aussi, la solitude du documentaliste de CDI était également signalée dans de nombreux textes. Seul pour assurer dans le même lieu et dans le même temps le service de l'utilisateur et la gestion du fonds . « Back-office » et « front-office » ne sont qu'une seule et même réalité pour lui.

Six ans après l'obtention du CAPES, être documentaliste de CDI reste un défi à relever au quotidien ! Manager un CDI, oui.....mais comment ? Problème identitaire, problème de formation, ou de diversité de formations, problème de personnel, ne sauraient évidemment pas être éludés. Mais ne retrouve-t-on pas, une bonne dizaine d'années après, les problèmes soulevés par Réjean SAVARD ou Jean MICHEL quant au statut et à l'identité professionnelle des bibliothécaires-documentalistes ? Ils y avaient apporté une double solution : adoption de nouvelles techniques, et politique de formation initiale et continue pour tous les professionnels . Alors, rêve ou réalité ? Là encore la voie de la recherche et de la réflexion est largement ouverte !

En conclusion

Au terme de cette synthèse bibliographique nous pouvons faire un certain nombre de constatations :

- On peut souligner tout d'abord le rôle déterminant joué par les associations professionnelles en matière d'évolution managériale. Celui de l'ADBS pour le secteur spécialisé est évident, tant en ce qui concerne la réflexion, la formation, l'édition et la circulation de l'information. Celui de la FADBEN, à l'intérieur de l'Education Nationale est tout aussi réel, même s'il est plus discret, plus prospectif peut-être que réellement actif sur le terrain. Son militantisme a su donner à la profession d'enseignant-documentaliste et aux CDI le cadre professionnel qui est le leur aujourd'hui.

- On peut souligner aussi le contraste frappant qu'il y a entre l'effervescence managériale constatée dans le monde de l'Education Nationale ou dans celui des bibliothèques et centres documentaires en général qui, contre vents et marées, s'approprient et intègrent petit à petit dans leurs structures techniques et méthodes de travail venues de l'entreprise, et le relatif « silence bibliographique » constaté au niveau des centres de documentation à visée pédagogique qui n'en sont encore qu'aux balbutiements. Même si l'on perçoit une nette évolution dans la façon de poser les problèmes, de chercher à les résoudre, ou d'élaborer des projets, il n'y a pas encore de réflexion menée sur le sujet. Si réflexion il y a c'est davantage sous forme de souhait, d'attente, de potentialité que de travail réel et précis. Dans l'enseignement supérieur, l'appropriation pure et simple de certaines techniques est bien attestée par la littérature mais sans donner lieu à des formalisations systématiques ou à des évaluations permettant une réflexion.

Dans l'enseignement secondaire, la dimension pédagogique a longtemps occulté la dimension purement documentaire et même si certaines adaptations ont été tentées sur le terrain, elles sont restées très marginales, discrètes et n'ont pas été l'occasion d'études théoriques. Si la réflexion sur la dimension pédagogique du métier d'enseignant-documentaliste est déjà bien engagée et solidement enracinée dans les travaux des Sciences de l'Education, le champ de la recherche est totalement ouvert en matière de gestion et les travaux accomplis dans le domaine des Sciences de l'information et de la communication en sont le support naturel.

- Enfin, on peut noter le décalage dans le temps des préoccupations managériales :

- années 60 en entreprises
- années 70 et 80 dans les Services d'Information et de Documentation
- années 80 dans l'Education Nationale
- années 90 pour les BU, CDI et médiathèques d'IUFM

Le caractère récent de cette dernière évolution est le résultat, nous l'avons vu, de profondes modifications socio-économiques. Mais à dix ans de décalage, les problèmes se posent sensiblement de la même manière que dans les services d'information des secteurs privés ou publics. Centres sous-utilisés ou qui n'ont pas connu l'impact qu'on était en mesure d'attendre d'eux, personnel toujours à la recherche d'une identité professionnelle et d'une reconnaissance réelle et non pas seulement théorique, danger de technicité, formation encore insuffisante malgré les bouleversements récents. Les CDI plus spécialement visés par la Loi d'orientation, bouleversés par l'arrivée massive des nouvelles technologies ont besoin de se

doter d'outils adaptés et performants, de rationaliser leurs pratiques. Ils doivent faire face, souvent dans l'urgence, aux situations nouvelles engendrées par les Lois de Décentralisation : restructurations, créations, gestion des crédits spéciaux alloués par les Régions . Alors, le management et ses techniques de choc peuvent-ils apporter les solutions recherchées ?

Rattachés institutionnellement à « l'Entreprise Education Nationale » où la philosophie de projet cristallise toutes les énergies et où le modèle entrepreneurial est dominant ,

rattachés professionnellement aux bibliothèques et centres de documentation à finalité culturelle où le temps est à la prudence et à la réflexion, où bibliothéconomie et marketing ont encore du mal à trouver un terrain d'entente,

comment vont se situer les professionnels des CDI face à leur double identité, leur double compétence, et leur double appartenance ?

Il n'ont pas derrière eux la longue et riche tradition de bibliothéconomie de leurs aînés du secteur public, donc pas de frein à l'accès à des techniques venues d'ici ou « d'ailleurs », mais pas non plus de formation solide en gestion. Proches du monde des bibliothèques au travers de leur mission culturelle et de leur action spécifique en faveur de la lecture, ils sont partie prenante dans la démarche de projet de l'établissement dont ils dépendent et par là solidaires des défis et enjeux socio-économiques de la tutelle institutionnelle.

Quel projet pour les CDI de demain ? Quel style de management pour les CDI de l'An 2000 ? Sauront-ils, entre Institution et monde professionnel, trouver leur propre voie : celle du management pédagogique ? « L'excellence en éducation ne peut être atteinte si elle n'est pas accompagnée de l'excellence de sa gestion » (Gérard ETHIER, La gestion de l'excellence en éducation).

Liste des sigles utilisés

ADBS	: Association des Documentalistes-Bibliothécaires spécialisés
AVID	: Analyse de la Valeur appliquée aux services d'Information et Documentation
BCD	: Bibliothèques Centres Documentaires
BU	: Bibliothèque Universitaire
CDDP	: Centre Départemental de Documentation Pédagogique
CERSI	: Centre d'études et de recherche en Sciences de l'information
CFA	: Centre de Formation d'Apprentis
CRDP	: Centre Régional de Documentation Pédagogique
CREDO	: Centre de Recherche et d'Etudes sur la Documentation
FADBEN	: Fédération des Enseignants-Documentalistes de l'Education Nationale
GRETA	: GRoupement d'ETAbissements
IDT	: Information, Documentation et Transfert des connaissances (Congrès ADBS)
IUFM	: Institut Universitaire de Formation des Maîtres
MAFPEN	: Mission Académique de Formation des Personnels de l'Education Nationale
PACTE	: Projet d'Activités Educatives
PAE	: Projet d'Action Educative
PME-PMI	: Petites et Moyennes Entreprises, Petites et Moyennes Industries
SCD	: Service Commun de Documentation
SID	: Service d'Information et de Documentation
UFR IDIST	: Unité de Formation et de Recherche- Institut Départemental de l'Information Scientifique et Technique
ZEP	: Zone d'Education Prioritaire

Le management au service de la pédagogie, rêve ou réalité ?

De l'adaptabilité des techniques managériales à la gestion et l'animation des Centres de Documentation à visée pédagogique . Le cas des CDI de Lycées et collèges

Bibliographie

relative au management de « l'entreprise » Education Nationale,

...au niveau de la formation initiale

- (1) AUDUC Jean-Louis _ Le système éducatif _ Paris : Hachette - Education, 1994 _ (Collection « Profession enseignant »).
- (2) BERRARD Maurice _ Le management éducatif _ Education et management n°7 , Juin 1991.
- (3) CROZIER Michel _ Le système scolaire face à la révolution managériale _ Education et management n° 7 ,Juin 1991, Editorial.
- (4) DIDIER Alain _ Entreprise/Education Nationale : un parallèle, des évolutions récentes . Education et management n° 0 Janvier 1989, p. 7 à 9.
- (5) GAUSSEN Frédéric - Les défis de l'enseignement de masse, l'objectif des 80% .- Les cahiers français n° 249, Janvier-Février 1991, p.74 à 80.
- (6) LESOURNE Jacques .- Rapport Lesourne, Education et société : les défis de l'An 2000 .- Paris : La Découverte, le Monde, 1988.
- (7) LOUIS François - Décentralisation et autonomie des établissements - Paris : Hachette-Education, 1994 . (Collection « Former, organiser pour enseigner »).
- (8) OBIN Jean-Pierre _ Le projet d'établissement _ Paris : Hachette-éducation, 1991 _ (Collection « Pédagogies pour demain »).
- (9) OBIN Jean_Pierre _ La crise de l'organisation scolaire, de la décentralisation bureaucratique au pilotage par objectifs et projets _ Paris : Hachette-Education, 1993 _ (Collection « Profession enseignant »).

Revue « Education et Management », notamment :

- n° 0 Le projet
- n° 5 La qualité
- n° 7 Ressources humaines
- n° 9 Le changement

...au niveau de la Formation continue et permanente pour adultes .

- (10) ALBERTINI J-M, GESSE C., MAYERE Anne .- La qualité de la formation, service compris .- Etudes et expérimentation en formation continue n° 6, Juillet-octobre 1990.
- (11) FRAYSSE André - Qualité, Dossier thématique n° 1 - Lyon : MAFPEN, 1988.
- (12) Projet d'établissement scolaire et projet d'entreprise; une synergie possible .- Education permanente n° 87, Mars 1987, p.37 à 92.
- (13) Le système éducatif en 2003 . Scénarios de développement du système éducatif .- Education et formation n° spécial, 1994.
- (14) Spécial Qualité .- Transfert-Info n° 5 Octobre 1992.

relative au management des services de documentation :

- (15) CALIXTE Jacqueline, MORIN Jean-Claude - Management d'un service d'information documentaire - Paris : Editions d'Organisation, 1985.
- (16) CHEVALIER Bernard, DORE Dominique, SUTTER Eric _ Guide pour la gestion d'un centre d'information : la maîtrise des chiffres-clés _ Paris : ADBS, 1991.
- (17) EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric _ Servuction, le marketing des services _ Mac Graw-Hill, 1987 . (Collection « Stratégie et management »).
- (18) MAYER René - Information et compétitivité, Rapport du groupe de travail présidé par René MAYER, La France, l'Europe . X° Plan 1989-1992 . Paris : La Documentation Française.
- (19) MAYERE Anne _ Le management de la qualité en bibliothèque, une recherche expérimentation _ BBF, Paris, tome 39 n° 3 1994.
- (20) MICHEL Jean, SUTTER Eric _ Valeur et compétitivité de l'information documentaire, l'analyse de la valeur en documentation _ Paris : ADBS, 1988, 2° édition 1991
- (21) MICHEL Jean _ L'évaluation fonctionnelle et participative des produits et services d'information et de documentation _ IDT, 1991 _ p. 49 à 52.
- (22) MICHEL Jean _ Pratique du management de l'information, analyse de la valeur et résolution de problèmes _ Paris : ADBS, 1992.
- (23) MICHEL Jean _ Analyse de la valeur et spécification de la qualité fonctionnelle de produits et services d'information . Bilan de cinq années d'application _ Cahiers de la documentation 1994-2.
- (24) PERRIAULT Isabelle _ Une médiathèque à l'heure du management _ ARCHIMAG Hors série n° 6, décembre 1992 _ p. 21 à 23.

- (25) SALAUN Jean-Michel . Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, analyse et stratégie . BBF Tome 35 n°6, 1990, p.346 à 355 et Tome 36 n° 1, 1991, p.50 à 57.
- (26) SALAUN Jean-Michel _ Marketing des bibliothèques et des centres de documentation _ Paris : Cercle de la librairie, 1992 _ (Collection « Bibliothèques).
- (27) SAVARD Réjean _ Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes _ Paris : UNESCO, 1988 (Programme général d'information UNISIST).
- (28) SAVARD Réjean _ Perspectives stratégiques pour le management des services d'information : marketing et gestion de la qualité . IDT, 1991 _ p. 42 à 46.
- (29) SAVARD Réjean _ Application de l'audit marketing aux services et systèmes d'information _ IDT 1994, p. 204 à 209.
- (30) SUTTER Eric _ Pour une approche industrielle de la fonction documentaire . IDT, 1985 _ p. 124 à 128 .
- (31) SUTTER Eric _ Services d'information et qualité, comment satisfaire les utilisateurs _ Paris : ADBS,1992.
- (32) SUTTER Eric _ Le marketing des services d'information _ Paris : ESF, 1994.
- (33) SUTTER Eric _ Benchmarking et management de l'information documentaire _ Documentaliste, sciences de l'information, 1994, Volume 31 n° 1 _ p.44 à 46.

Les centres documentaires à visée pédagogique

- (34) ADBS - Former et apprendre à s'informer, pour une culture de l'information . Paris : ADBS,1993.
- (35) BOURDIEU-GROS - Rapport « Bourdieu-Gros », Principes pour une réflexion sur les contenus d'enseignement . - Le Monde de l'Education, n°159, Avril 1989.
- (36) CARRO-REHAULT - L'informatisation de la bibliothèque de l'Université Lumière - Lyon 2 - Mémoire de DCB , ENSSIB, Villeurbanne 1993.
- (37) RODA Jean-Claude _ L'évaluation des bibliothèques , pourquoi faire ? _ BBF, Paris : Tome 39 ,n° 1-1994, p. 54 à 60.
- (38) VAN CUYK Alain _ Construction par l'usage et construction du réel, les étudiants et les bibliothèques à l'Université Jean Moulin _ BBF, Paris : Tome 39, n° 1-1994 , p.48 à 52.

CDI et managementLes principaux textes officiels :

- (39) - Circulaire ministérielle du 15 juillet 1982, Bulletin officiel de l'E.N. n)29 , 1982.
- (40) - Missions des personnels exerçant dans les centres de documentation et d'information Circulaire n° 86.123 du 13/03/86, Bulletin Officiel de l'EN. n° 12, 1986 , p. 1147.
- (41) - Discours de Ministre d'Etat, Ministre de l'Education Nationale , de la Jeunesse et des Sports prononcé au Congrès de la Fédération des associations de documentalistes-bibliothécaires de l'Education Nationale _ Bulletin Officiel n° 26 du 29 juin 1989, p.1553 à 1555.
- (42) - Loi d'orientation sur l'éducation _ Bulletin Officiel spécial 4 du 31 Août 1989.

La littérature « grand public »

- (43) BAYARD-PIERLOT Jacqueline, BIRGLIN Marie-José _ Le CDI au coeur du projet pédagogique _ Paris : Hachette-éducation, 1991 _ (Collection « Pédagogies pour demain »)
- (44) BAYARD Jacqueline, PIERLOT Marie-José _ Clés pour le CDI _ Paris : Hachette-Education, 1994 _ (Collection « Pédagogies pour demain »).
- (45) BEUDEZ Dominique - Préparer le CAPES Documentation - Paris : Hachette-Education, 1994 . (Collection « Profession enseignant »).
- (46) FONDIN Hubert, CAHUZAC Hubert _ Le professeur-documentaliste _ Paris : Nathan,1991 _ (Collection « Carrières/Les métiers de l'éducation »).
- (47) FONDIN Hubert - Rechercher et traiter l'information - Paris : Hachette-Education, 1992 - (Collection « Profession Enseignant »).

La littérature « grise »

- (48) BRAUN Jean-Paul _ Eléments pour une réflexion sur l'identité professionnelle : documentaliste de CDI _ Mémoire de DEA, Nancy 1992 _ Directeur de recherche Gérard Fath..
- (49) CANARIO Riu _ Problématique de l'innovation : interaction entre le CDI et l'établissement scolaire _ Thèse, Bordeaux 2, 1987 . Directeur de Thèse Daniel Cormier.
- (50) MARRIE M-C - Concordance entre les formations des documentalistes de CDI et les réalités de la profession - Thèse, Bordeaux 3 ,1978.
- (51) LOUVEAU A. - Analyse du fonctionnement de l'information scolaire et professionnelle : en quoi le système autodocumentaire installé dans les établissements a-t-il introduit des changements ? Thèse de doctorat, Paris 8, 1987.

(52) PETIT Etienne _ Les CDI facteurs de changement dans les établissements du 2° degré _ Thèse, Lyon, 1980.

Littérature institutionnelle et professionnelle

(53) ALAVA Séraphin - Eléments pour une didactique de la médiation documentaire - Documentalistes-Sciences de l'information Vol. 30 n° 1, 1993 . P.14 à 18.

(54) ALAVA Séraphin _ Pour une nouvelle écologie de la connaissance : le centre de documentation et d'information _ Inter-CDI n°129 mai-juin 1994, p. 66 à 70.

(55) BEUDEZ Dominique - Les groupes d'expression et d'étude des documentalistes de l'Académie de Créteil - Inter-CDI n° 80 , mars/avril 1986 et n° 81, mai-juin 1986.

(56) BRETHERS Jean-Pierre - CAPES Documentation, un aspect de recrutement, aperçu sur les épreuves documentaires du CAPES externe - BBF, tome 39, n°6 -1994 , p. 64 à 70.

(57) CARBONNEL Jacques - La perte de l'identité professionnelle - Inter-CDI, n°97, Janvier-Février 1989, p.7 à 11.

(58) CARBONNEL Jacques _ L'identité retrouvée, réflexion sur la conquête d'une identité professionnelle - Inter-CDI n°131 septembre-octobre 1994, p. 9 à 12.

(59) CDI et documentalistes vus par l'édition , deux ouvrages parus chez Hachette et Nathan - Inter-CDI n°116, mars-avril 1992 , p. 7 à 10.

(60) CHAPRON Françoise _ Du nouveau au CDI _ BBE, Tome 36 n°2, 1991 _ p. 114 à 119

(61) CZAJKA Henri .- Les réseaux documentaires de CDI de collèges et BCD d'écoles - Techniques éducatives nouvelles n° 10, Octobre 1989 - CDDP du Doubs.

(62) DALIMIER Raymonde _ Entretien avec Raymonde Dalimier, pionnière des CDI _ Inter-CDI 129 mai-juin 1994, p. 13 à 15, et 130 juillet-août 1994 , p. 4 et 5.

(63) FADBEN - Quel profil professionnel pour les documentalistes de CDI des établissements scolaires du 2° degré ? Séminaire des 9 et 10 décembre 1990.

(64) FADBEN - Le système documentaire d'un établissement scolaire en 1993 : politique à mettre en oeuvre Université d'été FADBEN/ENSSIB, Villeurbanne 1993.

(65) FADBEN - Information et pratiques d'information, quelle recherche ? _ 3° congrès des documentalistes de lycées et collèges, FADBEN, Marseille octobre 1993.

(66) FADBEN - Contributions à un nouveau contrat pour l'école - MEDIADOC spécial, Juin 1994.

(67) FONDANECHÉ Daniel - Les espaces documentaires, du CDI à la didactique documentaire - CEDIS-Inter-CDI.

- (68) FONDANECHÉ Daniel _ Introduction à la documentique, « Management d'un CDI »
_ Inter-CDI n° 118, Juillet-Août 1992, p. 8 à 13.
- (69) FONDANECHÉ Daniel - Les outils documentaires - CEDIS-Inter-CDI.
- (70) FONDANECHÉ Daniel, CUCHIN Roger, MICHAUD Marie-Noëlle .- Dossier
CAPES Documentation; - Etampes : CEDIS, 1993 (2° Edition Inter-CDI revue et augmentée)
- (71) GAILLOT Philippe et Régine _ Le CDI, un supermarché, un sanctuaire, une garderie,
un tremplin pour l'innovation _ Tours : CDDP d'Indre et Loire, 1987.
- (72) GUERRIEN Inguela - Les groupes d'expression et d'étude de l'Académie de Créteil :
hier, aujourd'hui, demain - Argos n° 9 , novembre 1992.
- (73) MOULIN-BOIROT Françoise, MORLET Marie-Edith .- Savoir-faire avec le CDI .-
Créteil : CRDP et DLC, Ministère de l'Education Nationale et de la Culture, 1992.

Revue professionnelle : Inter-CDI
Argos

Lorsqu'un auteur a été cité à plusieurs reprises soit pour un ouvrage soit pour un article, le parti a été pris de présenter ces références selon un ordre chronologique d'édition ou de parution afin de permettre une lecture « en perspective ». Cela nous a semblé plus « significatif » que la présentation officielle par ordre alphabétique de titres .

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



802280G